

DEBATE PÚBLICO

¿DÓNDE FALLA LA GESTIÓN DE TALENTO EN EL ESTADO?

/// Pese a su creciente especialización en los últimos años, hablar sobre la administración del capital humano dentro del sector público exige concentrarse en una serie de factores que limitan y dificultan su óptima eficiencia. En este contexto, pensar en una reforma sostenible en el tiempo resulta aún utópico. Sin embargo, para especialistas y gran parte de la ciudadanía, la iniciativa debiera estar en agenda. La modernidad del Estado está en juego.



A menudo sale a relucir una vieja interrogante en el campo laboral: ¿por qué los profesionales prefieren desarrollarse en el sector privado antes que en el público? Para responder esa pregunta, hay que comenzar recordando que la gestión de Recursos Humanos —como especialidad— estuvo por mucho tiempo postergada en el Estado. A decir verdad, recién en la década pasada algunas organizaciones estatales empezaron a reflexionar sobre la necesidad de fortalecer sus ventajas competitivas para el crecimiento de su productividad; además, había un tema crucial por potenciar: la fidelización de sus trabajadores, sobre todo de los más talentosos.

Sin embargo, las políticas que se adoptaron al respecto fueron pasajeras o sencillamente canceladas ante un cambio de mando. Frente a esta realidad, los trabajadores no con-

sideraban que su línea de carrera pudiera verse favorecida en la gestión estatal, vale decir que el aporte que brindarían a determinada entidad no solo fuera bien remunerado (en comparación con el sector privado), sino beneficioso para su trayectoria.

Hoy, si bien las cosas han mejorado —particularmente por la labor de organizaciones como la Autoridad Nacional de Servicio Civil (Servir)—, no es posible hablar de una verdadera renovación. Por ejemplo, la fidelización todavía no concita la debida atención dentro de la administración pública. Como se sabe, una manera de alcanzarla es mediante capacitaciones brindadas por el empleador a sus trabajadores; sin embargo, dentro del Estado, estas son casi inexistentes —a diferencia de lo que ocurre en el sector privado—, lo que, en la práctica, contradice la Ley Marco del Empleo Público,



la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones, y la Ley del Estatuto Escalafón del Servicio Civil, que establecen la capacitación como uno de los derechos claves del trabajador público.

Esta situación resulta desalentadora, pues impide crear firmemente en organismos públicos calificados y modernos, que administren y brinden servicios de calidad en beneficio de la comunidad. Se sabe que la capacitación contribuye a generar recursos humanos competitivos y, a partir de allí, a incrementar la productividad y obtener mejores indicadores de eficiencia. Si lo trasladamos a la administración pública, podríamos pensar a largo plazo, por ejemplo, en Gobiernos regionales mejor estructurados, proactivos y preparados para alentar las inversiones y listos para trabajar junto con otros actores de la sociedad; o quizás en un Gobierno central más integrado, con capacidad estratégica en la toma de decisiones y cada vez más abierto a políticas globalizadas, creativas e innovadoras.

ASUNTOS CAPITALES

Otra de las razones por las que algunos talentos desisten de laborar en el sector público es el tema salarial. Y es que existen profesionales de primera línea que, si bien pueden tener deseos de contribuir con el país, se ven frenados por las pocas posibilidades de recibir un sueldo atractivo, acorde con sus competencias. En efecto, es notoria la ausencia de flexibilidad en la administración pública, incapaz de evaluar objetivamente las capacidades individuales de los trabajadores y de replantear los niveles remunerativos que existen en la actualidad (todos los gerentes de una entidad perciben un mismo sueldo, por ejemplo).

El tema, analizándolo fríamente, es que existen funciones que implican mayores responsabilidades y, por tanto, merecen una paga más ventajosa. Por poner un caso, no es lo mismo asumir un cargo gerencial operativo que desempeñar una labor gerencial en gestión de servicios, que suele conllevar riesgos y requerir habilidades más puntuales. Por ello, lo ideal es que el sueldo empiece a relacionarse con características objetivas, como la valorización del puesto o la responsabilidad asociada. El nivel jerárquico, la experiencia para el puesto y la formación académica son aspectos que llevan a determinar remuneraciones más justas.

Para Edmundo Beteta, Presidente Ejecutivo de Servir, “a pesar de lo que se comenta y se conoce, en el Perú no tenemos estadísticas concretas sobre la fuga de talentos del Estado.

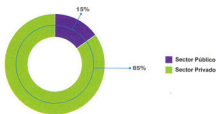
Sin embargo, no podemos dejar de reconocer que la mayor parte de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada trabaja en empresas privadas, y que apenas un 7 u 8% lo hace en entidades públicas”.

Al comparar los sueldos gerenciales del sector privado formal con los del Estado, se caerá en cuenta de que subsiste una marcada diferencia a favor de los primeros. No obstante, para Beteta, la situación no implica que las cifras deban necesariamente uniformizarse en el futuro: “El sector público es distinto porque, para empezar, siempre habrá restricciones de presupuesto, en vista de que las instituciones no son empresas que puedan premiar automáticamente la rentabilidad con bonos; además, hay que tomar en cuenta los procesos políticos que inciden en las limitaciones fiscales y, por ende, en la negociación de los niveles de remuneración”.

REGULANDO CARGOS

En la actualidad, resulta indispensable la existencia de un piso de calificación, con un mínimo de requisitos acreditados para poder ingresar a la función pública. Desafortunadamente, durante los últimos diez años de ejercicio casi se ha dejado de lado el Manual Normativo de Clasificación de Cargos establecido por el Ejecutivo, y se han permitido inequidades en la contratación de personal calificado. Este manual, actualizado por distintos Gobiernos, se aplica solo en entidades que no cuentan con una normativa de clasificación de cargos propia. De esta manera, resulta difícil establecer un control sobre la contratación en el sector público, pues los requisitos se han diversificado de manera considerable entre las instituciones.

/// Distribución de gerentes de Servir según sector de procedencia (143 asignados)



Para el abogado y especialista en gestión pública, Marco Tulio Gutiérrez, "la Contraloría General de la República tendría que velar por el cumplimiento del Manual Normativo de Clasificación de Cargos y de los manuales de otras entidades. La Contraloría está en la obligación de ejercer un rol fiscalizador más activo y empezar a controlar de manera adecuada a los regidores y consejeros regionales, así como sus propias oficinas descentralizadas".

La ausencia de fiscalización de este tema ha ocasionado que, durante mucho tiempo, las entidades públicas se hayan acostumbrado a actuar con bastante espacio y discrecionalidad para definir sus propios niveles remunerativos en función del presupuesto captado para la entidad. En ese contexto, no se han llevado a cabo prácticas modernas de selección de personal ni se ha regulado la definición de los perfiles y características que debiera tener un directivo en el Estado. Pese a todos los inconvenientes, se están dando muestras de que la reforma en ese aspecto recién está empezando, y debe seguir avanzando gradualmente.

No obstante lo señalado, consolidar organismos estatales responsables y funcionales es una tarea complicada dado que se requiere un mayor desarrollo de instrumentos modernos de administración: manejo de perfiles, procesos de selección y de gestión por competencias, e integración del talento, entre otros. Estos mecanismos, relativamente nuevos en el Estado, se utilizan solo por propia iniciativa de algunas entidades, como es el caso del Servicio de Administración Tributaria (SAT), que valora estas técnicas y conoce los múltiples beneficios de construir capacidades de gestión de Recursos Humanos dentro de su estructura interna.

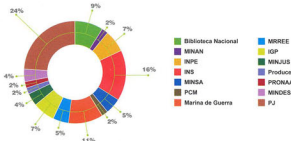


NUEVAS INCORPORACIONES

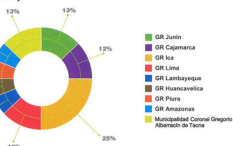
Hoy en día, los procesos de reclutamiento en estamentos locales y regionales no poseen el grado de eficiencia esperado. Por tal razón, es frecuente oír denuncias sobre la participación de gente inexperta y sin ningún tipo de calificación en cargos gerenciales de los nuevos Gobiernos (aparte de la cuestionable casualidad de ser allegados de los nuevos líderes políticos), una consecuencia más de la distorsión existente en el sistema de clasificación de cargos.

Para Marco Tulio Gutiérrez, "lo lamentable es que cada organización se rige por criterios 'particulares' para elegir a sus colaboradores; sin embargo, ni siquiera respetan los requerimientos que ellos mismos han impuesto, porque es

/// Distribución de gerentes de Servir según entidades (45 asignados)



/// Distribución de gerentes de Servir según Gobiernos Regionales y Locales (16 asignados)





obvio pensar que una entidad estatal de nivel local o regional coloca entre sus requisitos de selección que los gerentes cuenten, al menos, con una profesión o experiencia vinculada al cargo que van a desempeñar”.

A pesar de que la contratación de directivos y personal calificado en el Estado está en el ojo de la tormenta, existen medidas puntuales para revertir esta situación. Según los especialistas, una de ellas apunta a dotar de más facultades a los gerentes locales y regionales, con el fin de que sean ellos quienes propongan candidatos para los puestos subalternos de confianza, como la gerencia de sector y la subgerencia. De este modo, la labor de la autoridad local y regional se vería bastante fortalecida al contar con un equipo, en el papel, más integrado. Y es que debe quedar claro que cambiar de gerentes cada cuatro o cinco años implica un altísimo riesgo, pues afecta la continuidad del trabajo —elemento clave para logros a gran escala— y la coherencia de los procesos. Por tal razón, los alcaldes y presidentes regionales deben estar alertas y fomentar la convocatoria de gente técnica y capacitada para que ocupe estos cargos.

Adicionalmente, existe un detalle que podría resultar perjudicial: la ausencia de contratos de, al menos, mediano plazo que sean cumplidos por los funcionarios. En contraposición, los organismos públicos descentralizados, por sus propias políticas organizacionales, suelen designar y mantener a las cabezas de sus jefaturas por no menos de tres años, lo que genera estabilidad y confianza para desarrollar un trabajo de manera óptima y con un enfoque a futuro. Sin duda, esta es una de las razones por las que se presenta, por ejemplo, mayor eficiencia en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) que en la administración central de la mayoría de Gobiernos regionales.

AVANCES Y SOLUCIONES

Si bien existen mejoras en el tema de Recursos Humanos a nivel del Estado, estos progresos deberían intensificarse para generar cambios de fondo, como asegurar la continuidad de los procesos de reforma en todas las entidades públicas y repetir buenas prácticas como la del Cuerpo de Gerentes Públicos (ver recuadro). Es importante que estas primeras exitosas experiencias se masifiquen y se conviertan en políticas estatales. Ese es uno de los grandes desafíos para el próximo quinquenio.

En síntesis, la gestión del talento humano debe centrarse en acciones estratégicas, teniendo en consideración que cada vez se exigen mayores competencias para asumir puestos de dirección y de mayor responsabilidad para garantizar el logro de las metas en las entidades públicas. Es prioritario incidir en la mejora de los instrumentos de selección de personal y en los incentivos, así como en la remuneración competitiva y vinculada a características objetivas de los puestos de trabajo. Todas estas acciones contribuirán a asegurar la capacidad de las personas que ingresen a laborar en los organismos del Estado. El reto ahora es convencer a los actores políticos involucrados de que estas acciones son favorables para todos.


EL SECTOR EN CIFRAS

- En promedio, 1'3000.000 personas trabajan actualmente en el Estado.
- 40.000 trabajadores ingresan al sector público cada año.
- Existen alrededor de 18.000 puestos directivos en entidades estatales.

/// Vocación de servir

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) es el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado y, actualmente, orienta su labor al diagnóstico de problemas en este campo y a desarrollar experiencias importantes como la del Cuerpo de Gerentes Públicos. Estas iniciativas permiten examinar y validar el uso de innovadoras técnicas de selección de personal que aseguren la idoneidad de quienes ingresan a trabajar en el Estado, para que, luego, sean retenidos de acuerdo a su talento y aporte concreto (evaluación del desempeño).

Ahora, es necesario precisar que el Cuerpo de Gerentes Públicos funciona según demanda, es decir, cualquier entidad a nivel nacional, como puede ser un Gobierno local con ciertas características, está en la facultad de solicitar un gerente. Vale destacar que, en esta primera etapa, los gerentes públicos están trabajando en aproximadamente 23 entidades, de las cuales 7 son Gobiernos regionales. Lo cierto es que, si bien esta experiencia se encuentra en una etapa aún inicial, ya ha demostrado que es posible la aplicación de herramientas de gestión humana para la evaluación y elección de los candidatos a la función pública. Además, ante la intermitencia e inestabilidad que pueden generar estos cargos de confianza en ciertas administraciones regionales, el Cuerpo de Gerentes Públicos ha firmado convenios con algunos Gobiernos regionales para lograr que la permanencia de un gerente dependa exclusivamente de su desempeño y de calidad de su trabajo (medidos a través de informes y evaluaciones objetivas).



En el Grupo Vital, con las marcas Plan Vital, Omnia Médica y Control Vital, ofrecemos más de 25 años de experiencia en el mercado de servicios médicos, brindando un servicio integral de salud, bajo los más altos estándares de calidad, en beneficio de nuestros clientes. Nuestra adecuada infraestructura, moderno equipamiento y un personal médico destacado, nos permiten proponer soluciones innovadoras, enfocadas en las necesidades de salud de las empresas más exigentes.

EXÁMENES PARA EJECUTIVOS



- El servicio de chequeos médico preventivos más exclusivo del país.
- Líder del mercado en exámenes médicos preventivos para ejecutivos, con más de 30,000 atenciones.
- Perfiles de evaluación médica diseñados de acuerdo a sus necesidades.
- Atención personalizada, reconocido profesionalismo y cómodas instalaciones privadas.

EXÁMENES PARA TRABAJADORES



- El mejor Staff de médicos especialistas en salud ocupacional.
- Visión previsor y de detección de riesgos ocupacionales.
- Evaluaciones preventivas y ocupacionales (ingreso, anuales y de retiro).
- Equipo de avanzada tecnología en las diferentes especialidades, transportables para evaluaciones médicas en el lugar que usted elija.